

企业高成长动力因素分析

——以宁波裕人针织机械有限公司为例

孙平范¹， 吴丽娟²

(1. 宁波裕人针织机械有限责任公司， 浙江 宁波 315327； 2. 浙江万里学院， 浙江 宁波 315100)

摘要： 宁波裕人公司从诞生到行业“冠军”，从本土品牌到国际并购，在短短的五年中其高速发展的“裕人模式”已经成为广大中小企业转型升级的成功模板。本文分析了裕人企业高速发展的动力因素，分析了裕人的“全领域创新”：成长时的模仿性创新、成熟时的创造性创新，企业品牌发展的关注，“会议营销”等跨行业营销智慧的借鉴性创新等，为广大制造型中小企业的成长及产业升级提供很好的借鉴意义。

关键词： 企业创新； 高成长； 动力因素； 裕人模式

中图分类号： F406.2 **文献标识码：** A **文章编号：** 1671-2250 (2011) 01-0007-05

收稿日期： 2010-11-24

基金项目： 宁波甬商研究基地项目“成长的魔力——宁波裕人集团案例分析”(JD10YS03)。

作者简介： 孙平范(1969-)，男，浙江慈溪人，宁波裕人针织机械有限公司，董事长；

吴丽娟(1974-)，女，河南博爱人，浙江万里学院商学院讲师，管理学硕士，研究方向：企业战略管理，创新管理。

几十年来的世界发展结果表明，发达国家 40%-70%的工业经济增长是由高成长企业带来的。由此可见，研究高成长企业，并推动高成长企业的持续发展，越来越成为一个国家国民经济发展的一个重要课题。

1 高成长企业的界定

企业成长是一个动态过程，是通过创新、变革和强化管理等手段积累、整合并促进资源增值进而追求企业持续发展的过程(张玉利，任学锋，2001)。企业成长包括“质”和“量”两个方面。由于“量”的方面更容易识别和衡量，所以人们主要用销售额增长、产品产量和种类增加、就业人数增加、机构扩大或者以股票价格表示的上市公司总市值的增加等来衡量企业成长。其中，使用销售额增长衡量企业成长最为普遍(Weinzimmer, Nystrom and Freeman, 1998)。

美国公司杂志(Inc)自1982年起每年推出美国成长最快的500家私营企业排序，以企业5年销售收入总的增长率作为衡量企业成长的基本指标，评选对象主要是中小企业。我国《当代经理人》杂志也推出“中国成长企业百强”，以3年的销售额增长率为判定标准，同时参考其它相关财务数据。但是，高成长的增长率界定目前尚未有定论，原因主要在于企业成长本身的复杂性。

Flamholtz (1998) 在与企业广泛合作的基础上, 归纳出了标志企业五个不同增长类型的五种增长速度: 年增长率低于 15% 为正常增长, 15%-25% 为快速增长, 25%-50% 为特快增长, 50%-100% 为超增长, 100% 以上为高速增长。

2 裕人公司高成长历程

横机是生产羊毛衫的主要针织机械设备, 适合棉、毛、麻、丝、羊绒及各种化纤、混纺纱线的编织。横机的发展经历了手摇横机—电动横机—半电脑横机—全电脑横机几个阶段。裕人的前身椒江金星针织机械厂创始于 1988 年, 最早生产的是手摇针织横机; 2003 年裕人公司正式成立, 开始生产全电脑针织横机; 2004 年产品开始投放市场, 当年实现销售 600 余万元; 2005 年销售额激增十倍, 达到 6000 余万元; 2006 年又实现了销售规模翻番, 达到 1.3 亿元, 此规模占国内品牌电脑横机市场的 15%; 2007 年, 裕人整体销售突破 3 亿元, 国内市场占有率 50%; 2009 年, 裕人整体销售额突破 10 亿, 国内市场占有率 70%; 2010 年提前实现 20 亿元的销售规模。

裕人公司自成立以来, 实现了年均 200% 以上的高增长, 无疑成为最高速成长的企业之一。分析裕人集团, 是什么造就了它的高成长, 这一成长的魔力到底来源于什么配方?

3 裕人企业高成长的行业因素分析

目前, 中国内地电脑横机数量已经位于世界前列, 比较大的一些针织企业就拥有上千台电脑横机。尽管如此, 由于中国针织企业数量多、分布广, 处于当前产业转型期的针织产业仍斩露出了对电脑横机的强大市场需求。据统计, 当前中国各类横机总拥有量约 160 万台, 而电脑横机的总拥有量仅为 10 万台左右, 电脑横机的市场需求量非常之大。

3.1 产业升级创造成长机遇

中国是全球纺织服装产业的重要基地, 全球 70% 以上纺织品产自于中国大陆。作为针织服装的产业链的上游设备, 隶属于装备制造业的横机产业也因产业的快速发展获得了巨大的利益。过去, 中国主要依靠劳动力优势和资源成本优势, 使中国纺织在全球占据了重要地位, 而伴随着劳动力及其他成本的增加, “人海战术”已经很难适应现阶段市场竞争需要; 随着以电脑横机为代表的高科技生产设备的诞生, 传统横机开始暴露出产能低、效率低、产出品质低等弱点, 加之中国国内人工成本的不断提升, 很多毛衫加工厂商必须通过设备的更新才能适应市场的竞争。

据测算, 一台电脑横机单位时间内的产量大致相当于八名员工同时操作八台手摇横机, 而一个技术成熟的电脑横机操作工可同时操作六到八台电脑横机, 其用工成本和生产效率的差距显而易见。在金融危机到来后, 一些企业意识到产业升级的迫切性和必要性, 进而购买电脑横机以提升产能和降低成本。

裕人以战略眼光很早就捕捉到了这一行业机遇。于是, 由裕人举办的“中国毛衫产业升级论坛”就开始在全国各个针织毛衫产业集聚地巡回举行, 这是裕人专门针对毛衫产业设备换代、升级和更新进行的行业性高峰论坛。这样的论坛, 也得到了政府、行业协会及毛衫企业的大力支持。裕人先后在内蒙包头、河北清河、江苏苏州、浙江桐乡、广东东莞等全国 20 多个毛衫产业集聚地举行这样的论坛, 每到一处, 均有数百家毛衫企业家主动参加。这无疑也印证了广大毛衫企业家对设备升级的认识和重视程度。毛衫产业正面临着从“劳动密集型”向“技术密集型”的转变, 而这样的转变, 为针织机械产业的发展提供了大好时机。

3.2 产业集群创造成长环境

以毛衫产业为例, 尽管很多中国的毛衫产业集聚地都在三四线城市, 但这些产业集聚地却都是经过了多年的发展, 具备相

关产业的物流、成本及其他优势，因此，产业集群对于当地的毛衫企业发展具有很大的作用，也确保了很多企业能够在竞争激烈的市场上保持优势。产业集群优势的另一个体现是有效促进当地企业的交流和沟通，实现当地产业的同步发展。由于电脑横机相比传统手摇横机具有生产效率高、产出品质好、综合成本低等优势，尽管购机时一次性投入较大，但设备运转后，给企业带来效益、利润的递增却非常明显。

事实证明，尽管区域环境不尽相同，但越早购买电脑横机的客户，其发展就越快越好，因此，一些早期就购买电脑横机的客户，率先形成了行业竞争优势，成为针织行业的领头羊，如鄂尔多斯、赛兔、威丝曼等等。有榜样的示范效应，通过设备升级实现企业发展自然就成了毛衫企业的共识。如在广东大朗镇，一些中小毛衫企业通过观察身边大企业的动作来进行发展方向的判断，当大企业选择了引进电脑横机，其他的中小企业就迅速跟进。裕人在广东区域销量持续快速上扬，个中的重要原因就在于此。

4 企业高成长的内部动力因素分析

外部环境对高成长企业的影响是很大的，但这些环境因素最终要通过高成长企业自身来发挥作用。因此，企业的内部环境尤为重要。高成长企业的出现给传统产业带来质的变化，从而对企业的技术、品牌、营销、文化等方面提出新的要求。

4.1 创新技术：从制造到智造

在企业高成长的过程中，核心技术的创新是至关重要的，没有核心技术上突破性的创新，企业高成长的效果以及所提升的企业核心竞争力的价值也将是十分有限的。自主创新可以使企业在激烈的市场竞争中占据非常有利的地位。裕人企业技术出身的孙平范董事长意识到，企业生命的核心是技术，是创新，如果企业的产品没有核心技术，就没有市场话语权，只能停留在简单的加工制造环节。换句话说，自主创新是企业走向利润集聚高端的必由之路。裕人十分注重对产品技术的研发与创新，即使在最初从事手摇横机阶段，也十分关注产业技术发展趋势与方向，不断吸收先进技术并运用到产品中。在实现技术创新的过程中，裕人的制造始终充满了智慧。

(1) 第一阶段：模仿创新也没有什么不好

企业进行技术创新通常有三种战略可供选择，即模仿创新战略、自主创新战略和合作创新战略。裕人的技术创新历程可以说是“与时俱进”。裕人在刚开始开发全电脑横机产品时，国内没有可借鉴的机器，只能参观国外的东西，孙平范不厌其烦地参加各种针织机械展销会，购进国外机器研究。全电脑横机的关键在于控制系统，通过无数个日日夜夜的学习、试验，裕人终于在 2003 年研制出自己的全电脑横机，当然只能是个模仿品，一年的产量没超过十台。

裕人发现，国外横机巨头尽管在技术和品牌上相对领先，但也存在明显的软肋：在产品价格方面，单台电脑横机动辄几十万的价格是很多客户不得不放弃的最大原因；在产品服务方面，由于国外企业与中国市场存在先天性隔阂，使得很多购买了进口横机的客户由于不能很好地使用或者使用中维护困难而多有抱怨。在早期的技术创新战略上，裕人选择了模仿创新，但并非简单地模仿，而是根据中国客户的特点，只学习“对的”，不追求“贵的”。

在产品功能上做“减法”，保留最核心技术和最核心功能；在服务上做“加法”，给自己的客户提供最切实际的 VIP 服务。这样就大大降低了产品成本，使得每台横机价格由原来的数十万降至十几万。“与国外电脑横机相比，突出产品的性价比优势和服务优势；与国内传统横机企业相比，突出产品的技术优势和效率优势。”这有点类似战国时代的“田忌赛马”：当在整体上没有绝对优势时，扬长避短，最大限度地发挥比较优势，进而形成自身的相对竞争优势。

(2) 第二阶段：自主创新，但并非越新越好

创新并非越新越好，产品也并非越先进越好，关键在于“适合”。只有适应市场需要和客户需要的产品才是最好的产品。基于对目标客户的详细分析，裕人公司选择了国外品牌不关注、看不上的中小企业客户，并根据客户的需求、自身的实力以及其他竞争对手的情况，进行产品调整。为确保公司产品的持久竞争力，裕人把如何减少客户使用过程中的麻烦，实现电脑横机的“傻瓜化”，作为技术研发的重点。2007年，公司取得了两项重大创新，产品一经推出，不仅丰富了目标客户的选择范围，又提升了裕人在客户心目中的地位。

随着现代科学技术发展和企业经营国际化，产品的生命周期不断缩短。过去要几年、几十年才更新的产品，如今可能只有短短几个月。这种日新月异的变化，给企业的技术创新带来了挑战，使新产品加速老化。也许企业还来不及尽情品尝自己技术创新成果的甘甜，技术创新带来的利润就已经在无情的市场竞争中消失了。可见，企业拥有了核心技术并非一劳永逸的，只有通过持续创新，才能延长产品的生命周期，保持竞争优势。

(3) 第三阶段：合作创新，该出手时就出手

裕人与中科院合作建立了设施一流的技术研究所，并与著名高校合作，做到“生产一代，研制一代，开发一代，储备一代”。技术创新虽具有较强的竞争优势，但同样也具有较高的技术风险和市场风险。研究与开发投入的比例相对较大，企业需要有较强的资金实力和承受失败的能力。

作为电脑横机行业领军品牌的慈星（裕人主打产品），在技术实力上已经获得了行业的高度认可，集“企业技术中心”、“慈星纺机研究所”、“电脑横机专业实验室”等多个科研机构于一身，并与中国科学院下属机构联合组建了“慈星针织机械工程技术研究中心”，具备了针织机械材料与产业化技术国内一流、国际先进水平的研发基地和推广示范中心，确保了行业领先优势，获得国家高新技术企业、“十一五”纺织行业推广技术项目、专利试点企业等诸多国家级荣誉。

2010年5月28日，宁波市裕人针织机械有限公司董事长孙平范在收购斯坦格集团的合同书上签下了自己的名字，裕人将具有60多年电脑针织横机制造历史的斯坦格横机收至麾下，由此形成中国裕人、德国斯托尔、日本岛精三大电脑横机国际巨头的竞争格局。

在技术高度密集的产业，一个企业的地位决定于两大因素，一个是技术，一个就是性价比。技术再好，成本高，买家买不起，再好的东西也没有价值；反过来，价格低，但技术不行，买你的价值也不大。所以，与李书福的汽车产业很类似：只有解决成本问题才能有未来。

过去，裕人依靠技术资源的整合，实现了产品的可靠性、稳定性，实现了产品的高性价比，迅速成为这个行业最大的赢家。而今，收购了以技术闻名全球的斯坦格，裕人必将在这个行业拥有世界霸主的地位。

4.2 创新营销：高管团队“会议营销”

裕人在营销方面最大的特点就是不做传统媒体广告。除了主管市场与公关的经理外，裕人没有直接的营销人员或销售人员，因为最大的销售人员就是公司的董事长孙平范。

然而裕人却频频召开行业高峰论坛，热衷于参加各种针织机械行业、毛衫行业的展销会。裕人每年会在毛衫生产集散地召开行业高峰论坛，每次都是以董事长、总经理为首的企业高管团队参加。而每次开会过后，裕人总会收到厚厚的一叠订单，甚至一次会后的销售订单达亿元。那么裕人靠的是什么呢？

裕人非常巧妙地借用了在保健品行业十分流行的营销模式——会议营销。与“高广告投入，迅速占领销售终端进行促销

以期达到高产出的大众化营销”模式不同，会议营销模式主要是通过举办邀请顾客直接参与的各种会议，进行面对面的有效沟通，达到推销目的。

会议营销的成败取决于演讲嘉宾的权威性和公信力，演讲嘉宾是吸引毛衫厂家及潜在高品质客户参会的筹码与魔棒。有了权威的意见领袖做演讲嘉宾，会议就成功了一大半。行业专家、行业协会会长、工商联主席等莅临现场，会提升会议的公信力与权威性。把招商会变成一个行业的论坛，可以吸引更多的潜在客户甚至竞争对手。

每次高峰论坛，裕人总是派最高管理层及其顶级技术专家到场，进行最到位的服务与说明，给客户带来的是尊重与信任。由于裕人企业产品的特殊性，往往一台机器的售价都在二十万左右，一次订单少则百万多则千万，只有总裁亲自出马才会给客户带来更多的信任，也有更好的议价与决断力。

4.3 创新品牌：从默默无闻到国际名牌

品牌是一个名称、术语、图案、标记、符号或它们的相互组合，是产品整体的一部分，是企业产品的商业名称，其基本功能在于将企业自己的产品与竞争企业的同类产品区别开来。品牌这种无形资产可以转化或评估为有形资产。

企业经营自身的过程实际上也是在客户心中树立品牌的一个过程。一切的营销活动都要以客户为中心，深刻把握和研究客户的内心活动，在客户心目中创立品牌。在这方面裕人的客户关系网做得非常成功。长期浸润于横机行业的背景，使裕人无论对技术细节还是客户需求都有清晰的认识。通过不断研发和改善，产品得到市场认可。公司建立了一套完整的质量保障体系，公开声明“服务就在你身边，为客户创造效益”的经营理念，承诺免费为客户提供培训服务。

现在，裕人 600 多名售后服务人员广泛分布于各地，平均每人能确保 100 台“慈星”牌电脑横机的正常运行，兑现“服务就在你身边”的承诺。同时裕人为客户提供融资服务，这是很多同行都无法做到的。由于有优良经营业绩及财务状况，裕人同多家银行建立了合作关系，为资金不足的客户贷款担保。从客户反馈的信息来看，慈星牌电脑横机已经具备很高的美誉度。“慈星”牌产品继获得行业唯一的中国驰名商标、浙江省名牌产品等诸多荣誉后，在持续注重品牌建设的道路上，又获得“中国科技名牌”，这是横机行业中唯一入选品牌。

裕人坚持以自主品牌打市场，以行业口碑得市场，以品牌形象赢市场，通过多种形式打造行业领先的品牌地位。裕人还积极运用行业领先优势，通过与行业协会、机构、媒体合作等方式，宣传品牌形象；通过定期出版的企业刊物和企业网站，报道品牌动态；通过多种方式的广告宣传，巩固品牌地位。裕人的目标是成为国际知名品牌。每次会展，裕人总是选择和国际知名品牌“比邻而居”，这种底气来自于优异的业绩。裕人自信：有能力和这些“如雷贯耳”的品牌“并驾齐驱”。

5 结束语

对单个企业来讲，成长是独特的个案，带有很大的偶然性，但从整体来看，每个成长企业几乎都有相同的成功要素，几乎都遵循着相同或类似的成长轨迹。由于企业成长具有复杂性、多样性和变化性的特点，单一的理论难以有效解释企业成长的动力机制。在企业从初创到快速成长的发展过程中，技术创新、营销创新以及管理组织创新的承接推进，应该是企业持续成长的内在动力；围绕核心技术确立差异化市场定位、建立管理团队、组织和动员相关资源、形成和保持独特市场竞争力是企业成功的法宝。

参考文献：

- [1] 单宝. 解读高成长企业 [J] . 经济管理 , 2006 (9) : 40-44.

- [2] 钱敏. 高成长企业秘诀：不靠财力靠人力 [N] . 中国化工报，2002-04-21 (5) .
- [3] 王胜光，程郁. 企业的成长动力机制及“加速器”的作用机理 [J] . 企业管理，2009 (5): 130-135.
- [4] 王轶. 企业持续成长并不难 [J] . 企业广场. 2003 (12): 58-59.
- [5] 唐晓云. 中国高成长性企业的文化战略模式探析 [D] . 山东：山东大学硕士学位论文，2009.
- [6] 贾生华. 企业家能力与企业成长模式的匹配 [J] . 中国产业经济，2004 (1): 21-23.
- [7] 王中亮. 高成长企业的形成条件及其风险防范 [J] . 现代财经，2006 (7): 44-49.
- [8] 张玉利，刘竹青. 美国高成长企业的特征 [J] . 中国中小企业：2001 (6): 58.
- [9] 刘平. 高成长企业的长赢基因 [J] . 经理人，2008 (8): 45-49.
- [10] Delmar F., Davidson P. and Gartner W.B. , Arriving at the high-growth firm [J] . Journal of Business Venturing，2003 (18): 189-216.